



**University of
Zurich**^{UZH}

**Zurich Open Repository and
Archive**

University of Zurich
University Library
Strickhofstrasse 39
CH-8057 Zurich
www.zora.uzh.ch

Year: 2011

**Recrutement de personnel et occupation des postes: Rapport abrégé de
l'enquête intitulée recrutement de personnel et occupation des postes
effectuée auprès des entreprises (juin 2010): Moniteur du marché de l'emploi
suisse**

Buchs, Helen ; Sacchi, Stefan

Posted at the Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich
ZORA URL: <https://doi.org/10.5167/uzh-186774>
Published Research Report
Published Version

Originally published at:

Buchs, Helen; Sacchi, Stefan (2011). Recrutement de personnel et occupation des postes: Rapport abrégé de l'enquête intitulée recrutement de personnel et occupation des postes effectuée auprès des entreprises (juin 2010): Moniteur du marché de l'emploi suisse. Zurich: Université de Zurich.

Recrutement de personnel et occupation des postes

**Rapport abrégé de l'enquête intitulée "recrutement de personnel et
occupation des postes" effectuée auprès des entreprises (juin 2010)**

Moniteur du marché de l'emploi suisse

Zurich, janvier 2011



**Universität
Zürich** ^{UZH}

smm stellenmarkt
monitor **CH**

Introduction

Lorsque les entreprises veulent pourvoir un poste vacant, elles disposent aujourd'hui, notamment grâce à internet, d'une vaste palette de possibilités pour trouver le candidat approprié. Cependant on en sait assez peu à ce jour sur l'intensité avec laquelle ces possibilités sont effectivement utilisées et sur le type de postes qu'il est très difficile, voire impossible de pourvoir malgré des efforts soutenus. Le moniteur du marché de l'emploi suisse a procédé au printemps 2010 à une enquête sur ces questions auprès des responsables des ressources humaines d'un échantillon représentatif d'entreprises privées et publiques de toute la Suisse (profil de la méthode en fin d'aperçu). Le présent abrégé se propose de présenter brièvement certains des résultats de cette enquête.

Besoins en personnel et postes vacants

Durant le deuxième trimestre de 2010, un poste sur cinquante était vacant dans l'économie suisse, ce qui, au vu de la morosité de la conjoncture, est une valeur plutôt faible. Une entreprise sur trois en moyenne indiquait un poste à pourvoir. Notons que les postes vacants se répartissent de manière très inégale sur des entreprises de taille variable. Dans les nombreuses entreprises de petite taille et les micro-entités, les postes ne se libèrent que très sporadiquement, ce qui explique pourquoi, au moment de l'enquête, neuf entreprises sur dix ont déclaré ne pas avoir de poste à pourvoir. En conséquence, on ne trouve de postes vacants que dans quatre pour cent environ des micro-entités (avec au max. deux employés), tandis que c'est le cas de quatre-vingt-cinq pour cent des entreprises de grande taille (plus de mille employés). Dans les entreprises de taille supérieure, on trouve fréquemment de nombreux postes à pourvoir ; ainsi certaines entreprises participant à l'enquête ont indiqué jusqu'à cinq cent postes vacants.

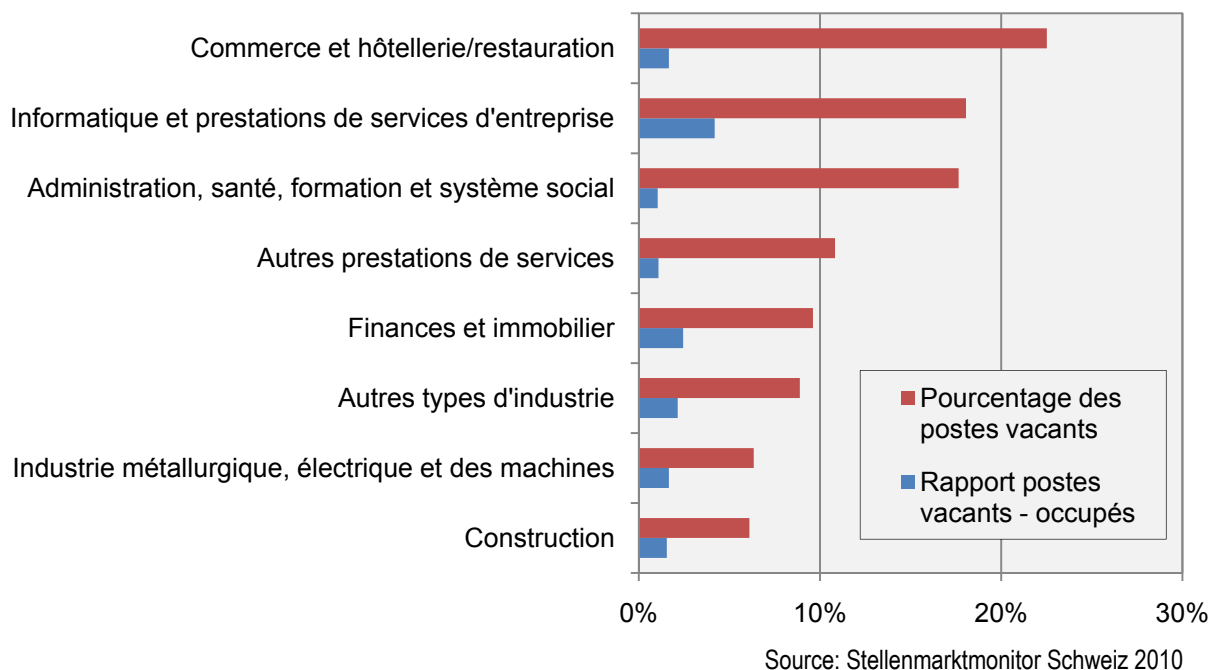
Ces postes ne se répartissent pas seulement de façon inégale selon la taille de l'entreprise, mais également selon la branche. Le *graphique 1* illustre comment l'ensemble des postes vacants se répartit proportionnellement sur les différentes branches (barre rouge). Par ailleurs, le graphique montre également le rapport entre le nombre de postes vacants et occupés au sein de chaque branche (barre bleue) ; cet indicateur est une mesure de *l'intensité du recrutement de personnel* dans chacune de ces branches. Plus il y a de postes vacants par rapport au nombre de postes occupés, plus les besoins en personnel supplémentaire sont forts. De tels besoins peuvent s'expliquer soit par la croissance de l'occupation et par conséquent un grand nombre de postes nouvellement créés soit par une fluctuation du personnel plus forte que la moyenne, ce qui conduit à repourvoir de nombreux postes après peu de temps déjà.

Plus de vingt pour cent de tous les postes vacants se trouvent dans des entreprises du *commerce* ou de la *restauration*. Ce pourcentage élevé reflète essentiellement la grande importance traditionnellement accordée à cette branche pour l'occupation. Par contre, et c'est un peu étonnant, on ne trouve pas de points de repère pour la fluctuation du personnel en-dessus de la moyenne et les besoins supplémentaires prononcés. La différence entre les postes vacants et occupés n'est donc pas plus grande que la moyenne.

Une image un peu différente apparaît en ce qui concerne *l'informatique* et les *prestations de service des entreprises*. Cette branche comptabilise à elle seule presque vingt pour cent de tous les postes vacants. Notons toutefois qu'on trouve ici un poste vacant pour vingt postes occupés, ce qui est considérable par rapport aux autres branches. Ceci est peut-être le résultat

de la croissance rapide de cette branche, avec de nombreux nouveaux postes créés et un recrutement intensif.

Graphique 1 **postes vacants et besoins en personnel par branche**



Quelque vingt pour cent des postes vacants reviennent aussi à „administration, santé, éducation et système social“. Ce pourcentage se révèle par ailleurs assez faible par rapport au nombre de personnes employées, comme en témoigne la courte barre bleue. Les besoins supplémentaires en personnel dans le secteur public sont donc faibles, ce qui s'explique à la fois par une politique d'embauche restrictive et la traditionnelle faiblesse des fluctuations du personnel.

La *branche immobilière et financière*, ainsi que les *autres prestations de service* et le *reste de l'industrie* présentent chacune dix pour cent de postes vacants. Dans *l'industrie électrique, métallurgique et des machines* ainsi que la *construction*, ce chiffre est de cinq pour cent. Dans toutes ces branches, le rapport entre postes vacants et occupés, et donc les besoins supplémentaires en personnel, se situent non loin de la moyenne générale des branches.

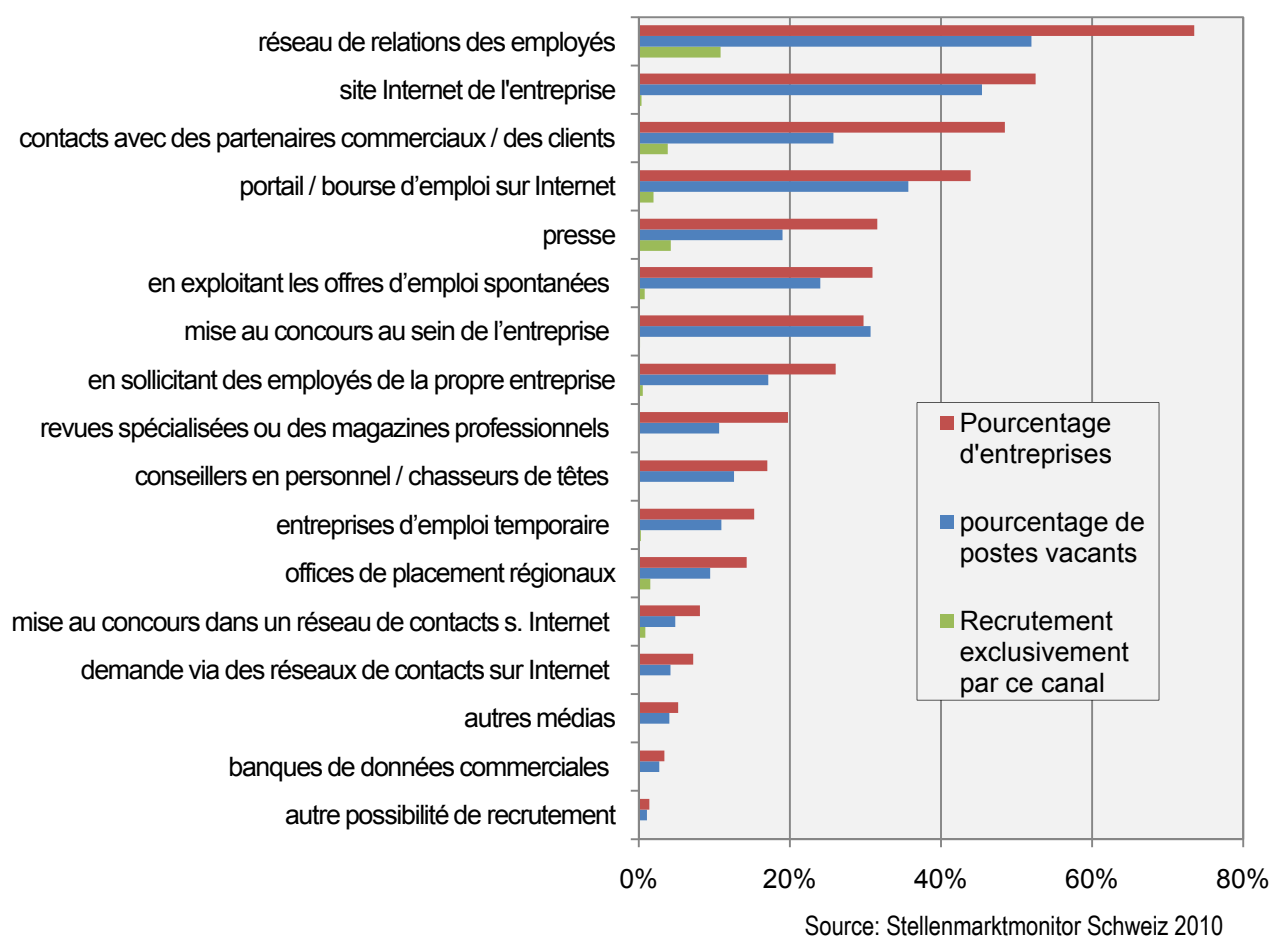
En résumé, on constate que les besoins en personnel et le nombre de postes à pourvoir sont déterminés de manière décisive par la taille de l'entreprise et la branche à laquelle elle appartient. D'autres facteurs, tels que les variations conjoncturelles et la saison, peuvent jouer un rôle parallèle.

Comment les entreprises suisses procèdent-elles au recrutement de leur personnel?

Comment les entreprises s'y prennent-elles précisément pour pourvoir leurs postes avec le personnel le mieux adapté possible ? Dans le cadre de notre enquête, elles ont été priées d'indiquer exactement toutes les possibilités auxquelles elles avaient actuellement recours pour recruter leur personnel. Grâce à ces informations, il est possible pour la première fois de saisir tout l'éventail des canaux de recrutement de personnel et d'en évaluer l'importance.

Le graphique suivant énumère tous les canaux et les possibilités utilisés par les entreprises pour recruter du personnel. Il illustre quel *pourcentage d'entreprises* recourt, du moins ponctuellement, à une possibilité donnée pour pourvoir certains postes (barre rouge). Ce graphique permet également d'établir pour quel *pourcentage de postes vacants* les entreprises utilisent chacune des possibilités de recrutement (barre bleue). La plupart des entreprises utilisant plusieurs possibilités, l'indication d'un canal de recrutement n'exclut pas les autres. On y reconnaît encore le pourcentage de postes pourvus récemment, pour lesquels les entreprises ont recouru *exclusivement* à une possibilité de recrutement donnée (barre verte).

Graphique 2 utilisation des différentes possibilités de recrutement de personnel



Les résultats montrent que les entreprises font très souvent appel à leur réseau de relations et de contacts pour pourvoir un poste vacant. Le *réseau de relations des employés* et les *contacts avec les clients et les partenaires commerciaux* sont les deux canaux de recrutement les plus utilisés. Ce sont surtout les petites et moyennes entreprises qui y recourent intensément. Comme dans les études précédentes, il s'avère que, dans le recrutement de personnel, le recours aux réseaux de relations revêt encore plus d'importance que la mise au concours officielle. Pour dix pour cent des postes récemment pourvus, les entreprises ont recruté des candidats auprès du réseau de relations de leurs employés exclusivement et pour cinq pour cent d'entre eux, elles ont utilisé leurs contacts avec des partenaires commerciaux et des clients. Ceci signifie qu'une partie considérable des postes ne sont pas mis au concours et qu'ils sont attribués par le truchement des réseaux de relations personnelles. Les personnes à la recherche d'un emploi n'ayant pas accès à ces réseaux sont donc exclues d'emblée.

Lorsqu'un poste est mis au concours publiquement, les entreprises misent le plus souvent sur une annonce sur internet. Pour deux tiers environ des postes vacants, elles mettent une annonce sur le *site internet de l'entreprise*. Un tiers environ de tous les postes vacants font l'objet d'une annonce dans une *bourse d'emploi sur internet*. En revanche, les entreprises misent rarement *exclusivement* sur une mise au concours sur internet.

L'annonce dans la presse a longtemps été le moyen le plus largement utilisé pour recruter du personnel. Ce n'est que depuis le vingt-et-unième siècle que la presse est mise sous pression par la montée des canaux en ligne. Ceci ne signifie pas pour autant que la presse soit devenue un instrument insignifiant. Nos résultats montrent que presque vingt pour cent des postes vacants sont mis au concours dans un journal ou un annonceur, un pourcentage qui n'a pratiquement pas varié au cours de ces dernières années. Les résultats de notre étude confirment ainsi que la presse conserve un rôle important dans la mise au concours publique des postes vacants. Ceci notamment parce que les postes proposés dans la presse le sont très souvent exclusivement dans ce média.

Trente pour cent environ de toutes les entreprises s'appuient sur les *candidatures spontanées* dans leurs démarches de recrutement. Dans l'ensemble, ceci concerne environ un quart des postes vacants.

Les résultats mettent en lumière l'importance non négligeable du *recrutement de personnel au sein de l'entreprise*. Les entreprises soumettent environ trente pour cent de tous les postes vacants à un concours interne et pour un pourcentage de postes légèrement inférieur, elles font une demande ciblée auprès de leurs collaborateurs/trices. Ce procédé est essentiellement le fait des grandes entreprises.

Les médias se font actuellement l'écho de divers canaux de recrutement de personnel effectivement ou prétendument novateurs, leur prêtant un grand avenir. Les *réseaux de contacts sur internet* ainsi que les *banques de données commerciales* basées sur la toile, qui proposent un recrutement de candidats interactif, sont pressentis par un grand nombre pour révolutionner l'univers du recrutement de personnel. Notre enquête du printemps 2010 montre cependant que ces possibilités de recrutement ne jouent qu'un rôle modeste dans la pratique du recrutement de personnel en entreprise. Ces dernières ne se fient pratiquement jamais *exclusivement* à leurs réseaux de contact sur internet ou à des banques de données commerciales dans leurs démarches de recrutement. Lorsqu'elles utilisent ces canaux, elles le font en complément des autres moyens à disposition.

En résumé, il apparaît qu'en 2010 l'économie suisse mise essentiellement sur des formes éprouvées du recrutement de personnel. Les réseaux de relations personnelles, la mise au concours dans les bourses d'emploi en ligne, le site internet de l'entreprise et la presse restent les possibilités auxquelles les entreprises font le plus souvent recours pour recruter du personnel.

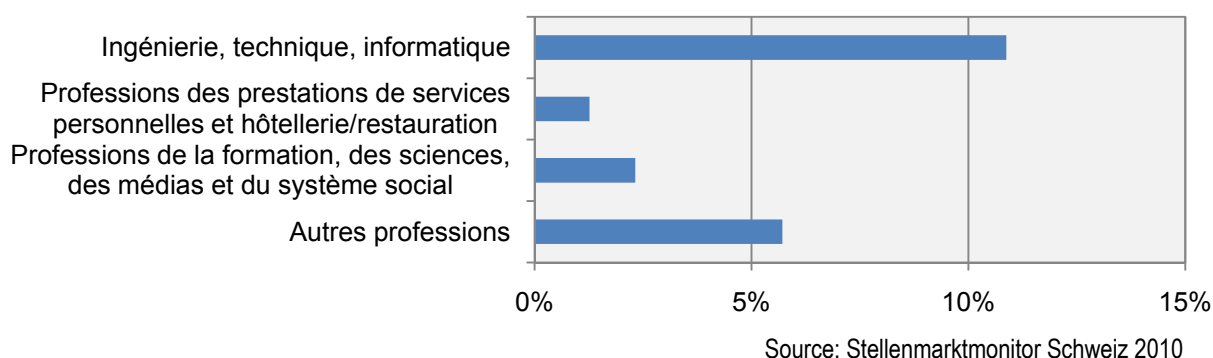
Quels postes ne peuvent être pourvus de façon adéquate et combien sont-ils ?

Bien que les entreprises aient recours à de nombreuses possibilités de recruter du personnel et utilisent toutes sortes de canaux, il n'est pas toujours facile de trouver un candidat approprié pour poste vacant. Dans notre enquête, les entreprises ont indiqué quels postes elles avaient renoncé à pourvoir faute de candidatures adéquates.

Lorsqu'une entreprise ne parvient pas à pourvoir un poste vacant malgré des efforts de recrutement ciblés, cela indique un manque prononcé de spécialistes en la matière. Il ressort de notre enquête que durant les six premiers mois de l'année 2010, une entreprise sur quarante environ s'est trouvée dans la situation de ne pas parvenir à pourvoir au moins un poste. Si l'on ne considère que les entreprises qui ont recruté activement, on trouve alors des postes non repourvus faute de personnel qualifié dans une entreprise sur dix. En rapportant ce constat aux postes à pourvoir durant les six premiers mois de 2010, cela signifie que les entreprises ne sont pas parvenues à pourvoir un poste vacant sur vingt dans un délai utile. Ce résultat indique que pour certains postes, malgré des efforts conséquents, on ne trouve pratiquement pas de candidat approprié en raison de la pénurie de personnel qualifié.

On est donc amené à se demander pour quel genre de poste le recrutement de personnel se révèle si ardu que les entreprises interrompent leurs recherches à un moment donné sans avoir trouvé de candidat-e. Le *graphique 3* illustre le pourcentage de postes concernés par une interruption de recherche en raison d'une pénurie de candidatures adéquates pour quatre grandes catégories professionnelles.

Graphique 3 Pourcentage de postes vacants restés impourvus dans une profession



Nos résultats témoignent d'une part d'un manque prononcé de personnel qualifié muni d'une formation dans l'ingénierie, l'informatique et les métiers techniques. En recrutant ce type de personnel, les entreprises ont interrompu leurs recherches dans un cas sur neuf sans que le poste ne puisse être pourvu. Ainsi le diagnostic selon lequel on manque cruellement de personnel qualifié dans ces domaines se confirme à nouveau. Les résultats montrent clairement que, dans le meilleur des cas, la morosité de la conjoncture a permis d'atténuer légèrement la pénurie, mais aucunement de la résorber.

D'autre part, le pourcentage de postes restés impourvus dans les métiers de la restauration et de la prestation de services personnels ainsi que dans les professions de la formation, des sciences, des médias et du système social est nettement inférieur à la moyenne. Dans ces professions, le recrutement de personnel est interrompu dans un à deux pour cent des cas en raison d'un insuccès. Ceci ne signifie pas forcément que les postes concernés sont très faciles à pourvoir ; néanmoins dans ces métiers-là, il est possible de recruter des candidat-e-s adéquat-e-s en effectuant des démarches appropriées.

En ce qui concerne le pourvoi de postes, tous les autres métiers se situent entre les deux extrêmes décrits plus haut. Le pourcentage de postes vacants impourvus s'élève dans ces métiers-là aussi à cinq pour cent, un taux considérable qui correspond à la valeur moyenne pour l'ensemble du marché. Ce résultat indique qu'on est en présence d'une pénurie

conséquence de personnel qualifié non seulement chez les ingénieurs et les informaticiens, mais également dans d'autres professions. Malheureusement, il n'est pas possible d'identifier ces professions dans le cadre de notre enquête.

En résumé, le constat suivant s'impose : le pourcentage notable de postes ne pouvant être pourvus de manière adéquate est un indicateur de la pénurie prononcée de personnel qualifié dans certains domaines. Parallèlement, au vu du taux de chômage relativement élevé pour les conditions helvétiques, ceci témoigne de l'inéquation fréquente entre les profils de qualifications exigés par les entreprises et ceux présentés par les candidat-e-s. En d'autres termes, on peut parler de 'mismatch' ou de décalage entre les qualifications exigées et celles fournies sur le marché de l'emploi.

Combien de postes sont mis au concours à l'étranger et quels sont-ils?

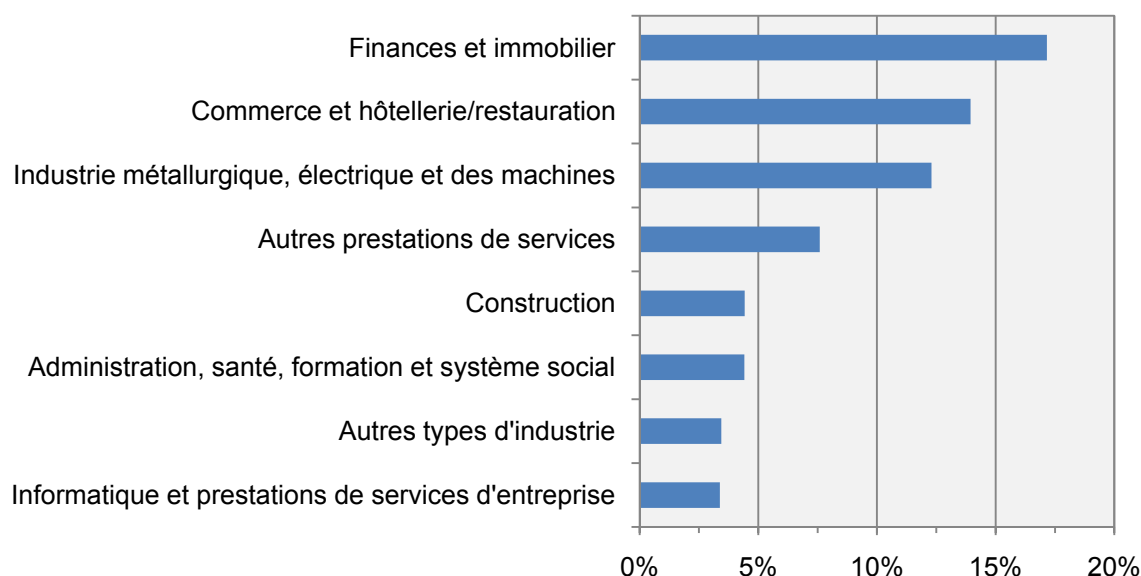
Lorsque le recrutement de personnel est infructueux ou qu'il existe un manque prononcé de personnel qualifié à l'intérieur du pays, il est intéressant pour certaines entreprises d'étendre leurs recherches à l'étranger. Combien de postes sont mis au concours à l'étranger et de quels postes s'agit-il ? Les recherches se poursuivent-elle simultanément en Suisse aussi ? Ce n'est qu'en tenant aussi compte des démarches des entreprises à l'étranger qu'on obtient un tableau complet du recrutement de personnel et de l'occupation des postes en Suisse.

Bien que de nombreuses entreprises qualifient le recrutement de personnel de difficile, comme nous l'avons exposé plus haut, seul un faible pourcentage d'entre elles, environ quatre pour cent, utilise la possibilité de recruter à l'étranger. Cependant, si l'on considère le pourcentage de postes pour lesquels on recrute à l'étranger, celui-ci (environ dix pour cent) est nettement plus élevé. Ceci s'explique par le fait que des entreprises isolées, indiquant un nombre relativement important de postes vacants, étendent régulièrement leurs démarches de recrutement à l'étranger. En règle générale cependant, ce type de recrutement représente une possibilité supplémentaire pour les entreprises et non un substitut à la recherche en Suisse. Ceci se manifeste par le fait que quelque septante pour cent de tous les postes pour lesquels les entreprises recrutent à l'étranger sont aussi simultanément mis au concours en Suisse. Les entreprises recrutent donc du personnel *exclusivement* à l'étranger pour trois pour cent des cas. Presque tous les postes à pourvoir en Suisse apparaissent par conséquent aussi sur le marché de l'emploi suisse.

Mais quelles sont les entreprises qui recrutent à l'étranger ? On pourrait penser qu'il s'agit souvent de sociétés situées dans des régions limitrophes. Etonnamment, la taille de l'entreprise ne joue aucun rôle : il ne s'agit essentiellement ni d'entreprises de grande taille ni de petites entreprises, qui étendent leurs recherches à l'étranger. En revanche, il existe des différences selon les branches. *Le graphique 4* illustre le pourcentage de postes pour lesquels, dans une branche donnée, on recrute à l'étranger.

Dans les secteurs de la finance et de l'immobilier, du commerce et de la restauration ainsi que dans l'industrie des machines, des métaux et l'industrie électrique, le pourcentage de postes pour lesquels les entreprises recrutent (aussi) à l'étranger dépasse la barre des dix pour cent. Notons que les différences d'une entreprise à l'autre sont particulièrement flagrantes dans le secteur de la finance et de l'immobilier. Pour les autres prestations de service, la valeur se situe légèrement en dessous de dix pour cent et dans toutes les autres branches, les entreprises ne recrutent à l'étranger que dans à peine un cas sur vingt.

Graphique 4 **pourcentage de postes avec recrutement à l'étranger par branche**
(par rapport à tous les postes vacants d'une branche)



Source: Stellenmarktmonitor Schweiz 2010

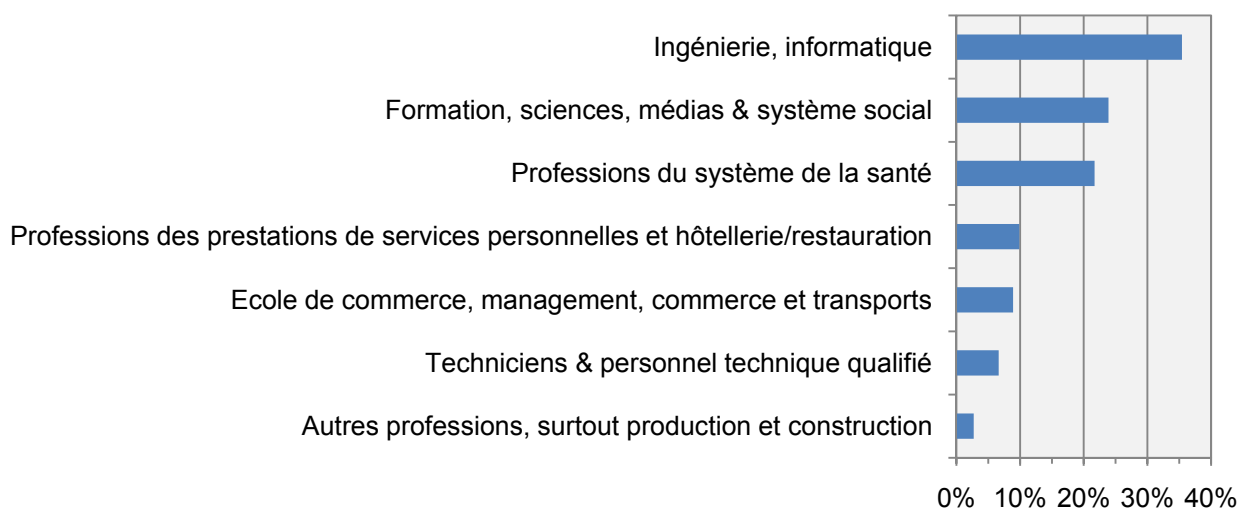
Quels types de postes vacants sont particulièrement souvent mis au concours à l'étranger aussi ? Une répartition par groupe professionnel montre quel personnel qualifié on recrute très fréquemment en dehors de la Suisse. *Le graphique 5* montre pour quel pourcentage de postes vacants les entreprises d'un même groupe professionnel recrutent (aussi) du personnel à l'étranger (barre bleue).

En ce qui concerne les postes dans l'ingénierie et l'informatique, les entreprises recrutent des candidat-e-s appropriés à l'étranger dans un tiers des cas. Par rapport aux autres catégories professionnelles, cette proportion est très élevée, ce qui s'explique en premier lieu par la pénurie prononcée de personnel qualifié dans ces professions.

On recrute également plus souvent que la moyenne des collaborateurs/trices à l'étranger dans les domaines de la formation, des sciences, des médias ainsi que du système social et de celui de la santé : et ceci pour plus d'un poste vacant sur cinq. Ceci pourrait en partie être lié au caractère de ces postes, qui comportent des activités hautement exigeantes, comme dans le cas des ingénieurs et des informaticiens, pour lesquels un recrutement à large spectre permet un pourvoi optimal. Certains postes dans ces professions sont régulièrement mis au concours à l'étranger en raison du manque de personnel qualifié dans le pays. Ceci vaut notamment pour les métiers des soins et autres métiers qualifiés de la santé.

En revanche, par comparaison, dans toutes les autres catégories professionnelles, les entreprises recrutent rarement à l'étranger. Ceci peut indiquer qu'il n'y existe pas de pénurie de personnel ou alors qu'un recrutement à l'étranger serait peu probablement couronné de succès. Ainsi les techniciens et le personnel technique qualifié, certes très recherchés en Suisse, sont plutôt difficiles à trouver à l'étranger, de nombreux diplômes correspondants y étant inconnus. En conséquence, les démarches à l'étranger sont relativement rares quand il s'agit de ce type de personnel qualifié.

Graphique 5 **pourcentage de postes avec recrutement à l'étranger par profession**
(par rapport à tous les postes vacants d'une profession)



Source: Stellenmarktmonitor Schweiz 2010

En résumé, les résultats indiquent que les entreprises recrutent aussi à l'étranger soit en raison d'un manque prononcé de personnel qualifié en Suisse, soit, s'il s'agit de postes à hautes exigences, afin d'élargir autant que possible les recherches et d'optimiser le pourvoi de ces postes. Les démarches de recrutement à l'étranger se font essentiellement en plus des recherches en Suisse ; elles ne peuvent donc en aucun cas être considérées comme une exclusion des candidat-e-s autochtones.

Conclusion

Souvent en Suisse, le recrutement de personnel et l'octroi de postes ne se déroule pas sans accroc pour les entreprises. Certains postes vacants ne peuvent être pourvus qu'avec beaucoup de difficultés. Et dans un cas sur vingt environ, les entreprises renoncent même à poursuivre leurs recherches en raison d'un manque de candidatures appropriées. Devant une telle situation, il n'est pas rare que des entreprises essaient de trouver du personnel qualifié à l'étranger, même si ces démarches se font le plus souvent parallèlement au recrutement en Suisse. Lorsqu'elles recherchent du personnel qualifié, les entreprises recourent à une large palette de canaux de recrutement et de mise au concours. Pour ce faire, elles se fient généralement aux formes traditionnelles du recrutement de personnel : les réseaux de connaissances, la mise au concours sur leur propre site internet, les bourses de l'emploi en ligne et les annonces dans la presse.

Fiche signalétique de la méthode

Les résultats reposent sur une enquête réalisée auprès des entreprises par le moniteur du marché de l'emploi suisse entre avril et juillet 2010. Cette enquête s'adressait aux responsables du personnel d'un échantillon aléatoire d'entreprises publiques et privées des secteurs 2 et 3 de toute la Suisse, réparties par branche et par taille. Les entreprises comportant un grand nombre d'employés ont une probabilité d'autant plus grande de faire partie de l'échantillon. Sur les 2632 entreprises qui constituaient l'échantillon de base apuré, quelque 1409 entreprises, soit cinquante-quatre pour cent d'entre elles, ont participé à notre enquête. Toutes les différences interprétées dans le texte sont consolidées sur le plan statistique par une marge d'erreur de 5 pourcent maximum.

Impressum / contact

Le moniteur du marché de l'emploi suisse de l'Université de Zurich a pour objectif de contribuer à une meilleure transparence du marché de l'emploi en informant le public de son évolution actuelle. Les auteurs du présent rapport sont Helen Buchs et Stefan Sacchi ; pour tout renseignement complémentaire, vous pouvez nous envoyer un e-mail (smm@stellenmarktmonitor.ch) ou nous contacter par téléphone :

Helen Buchs, lic.phil. Tel. 044 635 23 32

Dr. Stefan Sacchi Tel. 044 635 23 52

www.stellenmarktmonitor.uzh.ch

smm stellenmarkt
monitor **CH**